Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)
ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494
Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC
Online Publication Date: 1st October 2017
Online Issue: Volume 6, Number 4, October 2017
https://doi.org/10.25255/jss.2017.6.4.851.868

Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review

Wea'am Aref Khalayleh*, Dr. Ra'ed Masa'deh, Prof. Musa Al-Lozi*****

Abstract:
The present study aimed to study in depth the concept and characteristics of administrative empowerment, administrative empowerment and administrative strategy, administrative empowerment and total quality management, methods of empowerment and administrative theories, and the role of administrative empowerment in the performance of the work teams through reviewing books, researches, studies, periodicals and published scientific literature. Further, the researchers reviewed the prevailing theories of administrative empowerment and its relationship to managing the performance of teams.

Keywords:
Administrative empowerment, work teams performance

Citation:
Khalayleh, Wea'am Aref; Masa'deh, Ra'ed; Al-Lozi, Musa (2017); Administrative empowerment and its role on the work teams performance: a literature review; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.6,No.4,pp:851-868; https://doi.org/10.25255/jss.2017.6.4.851.868.

* MS.c. Candidate at the University of Jordan Business School, Amman, Jordan,
** Associate Professor of Management Information Systems Department, The School of Business, The University of Jordan
*** Vice President for Centers and Community Service Affairs, President of Aqaba Branch, The University of Jordan

Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6(4), pp. 851-868

التمكين الإداري ودوره على أداء فرق العمل: دراسة نظرية

وئام عارف الخلايلة [1] ، د.رائد (محمد تيسير) مساعده [2]، أ.د. موسى اللوزي [3]
1 قسم الادارة العامة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن،
2 قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن،
3 نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون المراكز وخدمة المجتمع/ رئيس فرع العقبة،

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى دراسة معمقة لمفهوم وخصائص التمكين الإداري، التمكين الإداري والإستراتيجية الإدارية، التمكين الإداري والجودة الشاملة، أساليب التمكين والنظريات الإدارية، ودور التمكين الإداري في أداء فرق العمل من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدراسات والدوريات والأدبيات العلمية المنشورة. حيث قام الباحثون بمراجعة النظريات السائدة في التمكين الإداري وعلاقتها بـإدارة أداء فرق العمل.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري ، أداء فرق العمل

مقدمـــــة

تعرض الدراسة الحالية أبرز الأطر النظرية ذات العلاقة بالتمكين الإداري، من حيث المفهوم والأهداف والخصائص والمباديء الرئيسية، كما تتضمن بعض العلاقات النظرية بين كلاً من التمكين الإدري والمفاهيم الإدارية الحديثة. وتتناول أيضاً مفهوم أداء فرق العمل، علاوة على أبرز الدراسات العلمية وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات العلمية السابقة.

أولاً: التمكين الإداري

إهتمت العلوم الإجتماعية والإنسانية مؤخراً في التطوير الإداري والتنظيمي، وذلك بهدف مواكبة التغيرات والمستجدات البيئية وبما يجعل الشركات والمنظمات أكثر قدرة على حل المشاكل ومواجهتها (أبو النصر، 2012)، كما إزداد إهتمام الشركات والمنظمات بمشاركة العاملين في عملية التغيير التنظيمي، حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم المقومات الرئيسية التنظيمية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها والسعي نحو تطويرها لمواكبة التطورات المحيطة ببيئة الأعمال (أفندي، 2003). ظهر مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى مواكبة تلك التطورات ذات العلاقة ببيئة الأعمال، حيث ينصب مفهوم التمكين الإداري في رفع قدرات الموظفين حول اتخاذ القرارات وتوفير الظروف والمُناخ المناسب لإنجاز الوظائف المُوكلة، وبالتالي ضمان عملية التحسين المستمر. كما أن عملية التمكين الإداري تتضمن تلك الخطوات التي تتخذها الشركات والمنظمات تجاه مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات، ومنح الموظفين درجة من الشعور بالمسؤولية ليس فقط تجاه الأعمال المباشرة الذي يقومون بها، بل الشعور بالمسؤولية عن الأعمال المحيطة بالأعمال المباشرة (المعاني واخو رشيده، 2009). ويضيف المعاني واخو رشيده (2009) أن هناك علاقة بين كلاً من تنمية قدرات العناصر البشرية والتحسين المستمر في المنظمات، وكما أن التمكين الإداري يساهم في نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (Aburuman, 2016). ويشير (Brown , 2001 & Harvey) أن التمكين الإداري هو عبارة عن منح الصلاحيات والحرية للموظفين لإتخاذ القرارات، ومن ناحية أخري يمكن الإشارة إلى أن التمكين الإداري هو عبارة عن منح المشاركة وحرية إبداء الرأي في الموضوعات الوظيفية التي ترتبط بها الوظيفة. ويؤكد الشمري (2006) أن العلوم الإدارية الحديثة قد إعتنت بالتمكين الوظيفي، بإعتبار الموظفين العجلة الرئيسية للتنمية والدعائم الرئيسية للمنظمة، وكما أكد الشمري (2006) أيضاً أن التمكين الوظيفي هو أحد المفاهيم والأساليب الحديثة التي تساهم في تحسين مستويات أداء الموظفين. ويضيف ملحم (2006) أن التمكين الإداري هو الإرتقاء بالعنصر البشري من خلال إثراء عامل التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والابداع ودعم روح المبادرة.

مع ذلك، يمكن استخلاص العديد من النتائج الإيجابية التي من الممكن الحصول عليها من جراء تطبيق واعتماد مفهوم التمكين الإداري، حيث يؤكد ملحم (2006) وجودة (2008) والدوري وصالح (2009) أن جل هذه الإيجابيات يمكن تمثيلها بأنها لأهمية للتمكين الإداري في الشركات والمنظمات، ويمكن تمثيل بعض هذه الإيجابيات بما يلي:

نتائج خاصة بالموظف: حيث يساهم التمكين الإداري في تحقيق الإنتماء الوظيفي الداخلي بالنسبة للموظف، وضمان المشاركة الفاعلية والهادفة في عملية إتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، وتطوير مستويات الاداء الوظيفي من خلال ضمان عامل التعليم والتدريب، واكتساب المهارات والمعارف الكفيلة بتحقيق النجاح، وبالتالي الشعور بالأمان الوظيفي.

نتائج خاصة بالمنظمة: يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء التنظيمي العالي، كما يمكن الإشارة إلى أن الإهتمام بالعنصر البشري يساهم لا محاله في إثراء الأداء العام، وبالتالي تحقيق نتائج ايجابية بعيدة المدى أهمها تحقيق الإستدامة والتميز والحفاظ على السمعة الجيدة والميزة التنافسية، وبالتالي تحسين وتنمية النتائج المالية.

نتائج خاصة بالبيئة المحيطة: حيث يساهم التمكين الإداري في تحسين مستويات أداء العاملين من حيث سرعة الأداء والإتقان والإبداع، الأمر الذي يساهم في تعزيز مستويات الولاء للمنظمة من قبل العملاء، وكذلك تحقيق وتحسين مستويات رضاهم عن تلك المنتجات والسلوكيات التي تتبعها الشركات ومنظمات الأعمال.

كما يشير (Stirr,2003) إلى أن التمكين الإداري يعتمد على مجموعة من المبادىء المستمدة من كلمة (Empowerment)، وهي تعليم العاملين (Education)، والدافعية (Motivation)، ووضوح الأهداف (Purpose)، وتحقيق الإنجاز (Ownership)، والرغبة في التغيير (Willingness to Change)، ونكران الذات (Ego Elimination) الذي يشير إلى التخلي عن الملذات الشخصية مقابل تحقيق مصلحه ما، والإحترام (Respect). بذلك، يمكن الإشارة إلى أن هذه المبادىء هي بمثابة عوامل نجاح للمنظمات كنتيجة لدور مسمياتها في تعزيز التنمية المؤسسية وتأصيل جذورها وتحقيق الاداء الكفوء.

بالتالي، قادت التغيرات ذات العلاقة بالألفية الجديدة إلى ظهور العديد من الأساليب الإدارية الحديثة، كما أصبحت الحاجة إلى التغيير في أساليب العمل أكثر إلحاحاً لمواكبة تلك التغيرات والتطورات البيئية المعاصرة، حيث ترتبط تلك التغيرات العصرية في المستجدات العصرية ذات العلاقة بالعامل التكنولوجي، وكذلك التوجهات الجديدة نحو التركيز على الجودة والمرونة في آليات الإنتاج للسلع والخدمات. كما لجأت الشركات الحديثة إلى التغيير في طريقة إدارتها لمواردها البشرية، وذلك بما يتماشى مع تلك التغيرات والمستجدات العصرية، كسياسة استراتيجية هادفة إلى زيادة ولاء وإنتماء العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية.

مفهوم التمكين الإداري

قاد التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث إحتاجت إليها بيئات الأعمال كإستراتيجية مواكبة لتلك المستجدات العصرية، كما أصبحت ضرورة ملحة لا بد من تطبيقها لضمان استمرارية بعض الشركات العاملة. برز مفهوم التمكين الإداري في بدايات الثمانينيات من القرن الماضي، كما وجد رواجاً في بدايات التسعينيات ، وينحصر مفهوم التمكين الإداري في زيادة الإهتمام بالعامل البشري والتركيز على العنصر البشري وإعتباره شريكاً استراتيجياً داعماً لحياه المشروعات الإقتصادية، والنظر إلى العامل البشري كمورد مزود للنجاح ويشجع من روح المبادرة والإبتكار في الوقت الذي أصبح عامل إدارة الوقت لإتخاذ القراراتأحد المرتكزات الرئيسية للنجاح (Al-Magableh & Otoum ,2014). حيث يقود مفهوم التمكين الإداري نحو زيادة الإهتمام بالكوادر البشرية داخل الشركات والمؤسسات، بل والسعي وراء زيادة النظرة الإيجابية تجاه العاملين، كما يعتمد مفهوم التمكين الإداري على منح الثقة والسلطة والحرية في التصرف للعاملين من قبل الإدارة العليا في الشركات والمؤسسات، حيث تسعى هذه الشركات والمؤسسات إلى توليد الشعور الذاتي الإيجابي والإدارك وحب الولاء للعمل، كما يسعى مفهوم التمكين الإداري إلى تقوية وتعزيز القدرة لدى العاملين.

ويشير (Ford & Fottler,1995) إلى ان التمكين الإداري هو عبارة عن إعادة توزيع السلطات والصلاحيات والمعلومات داخل الشركات والمؤسسات وبشكل يمكن العاملين من أداء مهامهم، وتأدية واجباتهم، ويضيف (السامرائي، 2007) أن التمكين الإداري هو عبارة عن عملية إدارية حديثة تطمح من خلالها الشركات والمؤسسات إلى منح حق التصرف وإتخاذ القرارات للعاملين، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات والسلطات وما يتوازى معها من معلومات في الوقت المحدد، وتوفير الحرية الكاملة للعاملين لأداء أعمالهم. كما يضيف (1995 ,Bennis & Townsend) أن التمكين الإداري هو العملية التي تتيح للعاملين إنجاز مهامهم دون التدخل المباشر من الإدارة، مع الأخذ بالحسبان توفر الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة. ويؤكد (الكساسبة، وأخرون، 2009) أن التمكين الإداري هو تزويد العاملين بالتوجيهات اللازمة والمهارات الداعمة لمفهوم الإستقلالية والتي تؤهلهم لإنجاز المهام وإتخاذ القرارات المقبولة في بيئة الأعمال. وتضيف (قديد، 2006) أن التمكين الإداري يتمركز حول منح العاملين السلطة والحرية في مجال وظائفهم المحددة، ومن ناحية اخرى منحهم حرية ومشاركة أكبر في إتخاذ القرارات. وبالتالي، يمكن الإشارة إلى ان هناك إختلاف في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التمكين الإداري، الا أن غالبية هؤلاء الباحثين يشتركون في أن التمكين الإداري هو عبارة عن منح الحرية للعاملين من قبل الإدارة العليا لتمكينهم من إتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب، وهذا أيضاً يتفق مع ما أشار إليه الطائي وعيسى (2008). ويمكن إضافة أن القواسم المشتركة تنحصر بمفهوم التمكين الإداري في تفويض السلطات ومنح الصلاحيات للعاملين، ومشاركة العاملين في تأدية المهام التنظيمية، بالإضافة إلى وجود قواعد للعمل التنظيمي، وتجسيد الشعور بالأمان لدى العاملين، والتركيز على التدريب والتثقيف اللازم. ويمكن بذلك أيضاً تعريف التمكين الإداري بانه عبارة عن الممارسات التي تقوم بها الشركات والمؤسسات ذات العلاقة بمنح الصلاحيات الكاملة إضافة إلى السلطة التي توازيها للأفراد، حيث يشعر الموظف بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديها، وكذلك عن الأعمال التي ترتكز خارج حدود

وظيفته. ويضيف (Kruja & Oelfke,2009) أن التميكن الإداري والوظيفي يرتكز حول تبادل المعلومات والخبرات اللازمة التي تمكن الموظفين المساهمة في تأدية مهامهم التنظيمية، علاوة على تحقيق أهدافهم.

خصائص التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بمفهومة بالعديد من الخصائص ذات العلاقة بكافة الممارسات الهامة نحو تحقيق مبادئ التمكين الإداري، حيث يشير(Hamed,2010) إلى أن هذه الخصائص ذات العلاقة بالتمكين الإداري تنحصر في أربعة خصائص رئيسية، وتتمثل بدايةً في زيادة الصلاحيات والمسؤوليات مع منح الحرية في ممارسة الأعمال وإنجاز المهام للأفراد، ومن ثم إعداد الأفراد العاملين على مواجهة المشاكل وحل الأزمات وتحديداً في الأوقات العصيبة، ويلي ذلك تحقيق وتوفير الجهد على الإداريين من خلال تقليل مدى إعتماد الأفراد العاملين على الإدارات، ويتبع ذلك أيضاً تحقيق مفهوم المسائلة من خلال محاسبة الأفراد العاملين على نتائج أعمالهم. كما يضيف الكبيسي (2006) أن هناك أيضاً العديد من الخصائص التي يتسم بها التمكين الإداري، وتنحصر هذه الخصائص في التقرير الذاتي من خلال ايجاد الحرية للعاملين في إتخاذ قراراتهم وأنتقاء أساليب العمل الملائمة لهم، والأهمية الذاتية من خلال إشعار العاملين بأهميتهم في المؤسسات التي يعملون فيها وأهميتهم في إتخاذ القرارات ذات العلاقة، وتعزيز الثقة النفسية من خلال تعزيز قدرات الأفراد العاملين وتعزيز مفهوم الإعتماد الذاتي في مواجهة الأزمات، ومن ثم تعزيز القدرات على التأثير عن طريق بيان دور العاملين الرئيسي في التأثير على عملية إتخاذ القرارات الملائمة أو إختيار البديل المناسب.

مبادىء التمكين الإداري

تضمن مفهوم التمكين الإداري العديد من المفاهيم الرئيسية ذات العلاقة بخصائص التمكين الإداري، حيث بين(Stirr, 2003) أن التمكين الإداري يحتوي على العديد من المباديء التي تعتبر حجر الأساس في تطبيق مثل هذه المفاهيم الإدارية الحديثة في الشركات والمؤسسات، وتنحصر مباديء التمكين الإداري بمكونات مفهومها (Empower)، وكما يلي:

1) تعليم العاملين (Education): ويتجسد هذا المبدأ في نشر ثقافة التعليم والتعلم بين العاملين في الشركات والمؤسسات التي يعملون فيها، حيث يساهم نشر هذه الثقافة في زيادة فاعلية العاملين وتشجيعهم نحو تحقيق النجاح وإنجاز المهام.

2) الدافعية (Motivation): حيث ينحصر هذا المبدأ في تشجيع العاملين لتقبل مفهوم التمكين الإداري وبيان مساهماتهم في تحقيق الأدوار التنظيمية، والتشجيع نحو بناء فرق العمل ونشر ثقافة الأبواب المفتوحة من قبل الإدارة العليا في ملاحظات وتعليقات العاملين.

3) وضوح الأهداف (Purpose): ويقوم هذا المبدأ على ضمان الفهم الكامل والوضوح التام لدى العاملين، وكذلك رسم التصورات التامة لفلسفة الإدارة العليا وتوجيهها للأفراد العاملين. كما إن الإستخدام المخطط والموجة لتلك الإمكانيات المتاحة في الشركات والمؤسسات يعتبر وسيلة وأساساً مركزياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4) الإنجاز (Ownership): وينحصر هذا المبدأ في قبول العاملين لتلك المسؤوليات والصلاحيات وضمان المسؤولية لها لتتوازى مع الإنجاز.

5) الرغبة في التغيير (Willingness to Change): ويقود التمكين الإداري من خلال هذا المبدأ إلى البحث عن الأساليب الحديثة والمواكبة للتطورات العصرية في الشركات والمؤسسات، ويدعو هذا المبدأ الإدارة العليا في الشركات والمؤسسات إلى تشجيع العاملين نحو التغيير وحب التطوير.

6) نكران الذات (Ego Elimination): وهو محاربة إتباع الانماط القديمة ونبذ السيطرة والتسلط.

7) الإحترام (Respect): وهو عبارة عن إبراز اهمية كافة العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها، من خلال دعم تطوير أعمالهم وضمان الإبداع فيه. كما يشكل الإحترام بين العاملين أنفسهم والإدارة العليا جوهراً لخطوط الإتصال والتواصل.

التمكين الإداري والإستراتيجية الإدارية

يعد التمكين الإداري سياسة إستراتيجية تعمل من خلالها الشركات والمؤسسات نحو تمتين نفسها وبيئاتها من خلال تبني سياسات تعمل على تدعيم قدرات وإمكانيات العاملين .كما يتحسن مفهوم التمكين الإداري من خلال ما يلي:

- التركيز على تلك الممارسات المرغوبة من العاملين في الشركات والمؤسسات.
- العمل على التغيير في الهيكل التنظيمي للوقوف على تلك الممارسات والسلوكيات المرغوبة من العاملين.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة العليا والعاملين.
- فتح قنوات الإتصال والتواصل بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى العاملين فيما بينهم.
- تشجيع الإدارة للعاملين على التعليم والتثقيف والتطوير الذاتي.
- تدعيم عملية إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات الملائمة.
- إستخدام كلاً من الفاعلية والكفاءة في حل مشاكل الصراع التنظيمي.

مع ذلك، تعتمد ثقافة التمكين الإداري على التغيير في الفكر الإداري من خلال إشراك كافة العاملين في عملية تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، حيث يعد الإلتزام القيادي بمشاركة العاملين شرطاً أساسياً لنجاح ثقافة التمكين الإداري، ويطمح تنفيذ التمكين الإداري إلى توفير الوقت والجهد للإداريين بالإضافة إلى صقل مهارات العاملين. كما يعتمد التمكين الإداري كإستراتيجية إدارية في الشركات والمؤسسات على أربعة عناصر رئيسية، تبدأ هذه العناصر ببناء الرؤى الإستراتيجية للشركات والمؤسسات، ومن ثم تحديد الأولويات ذات العلاقة بالعمل التنظيمي، ويتبع ذلك بناء العلاقات بين الزملاء للإعداد نحو العمل التشاركي والتعاوني فيما بينهم، وختاماً العمل على توسعة شبكة العمل ويقصد بذلك التوجه نحو مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات (العتيبي، 2004).

التمكين الإداري والجودة الشاملة

ومن أبرز المميزات التي يمكن الإشارة إليها عند تبني مفهوم التمكين الإداري ما يرتبط بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة، حيث دعت الجودة الشاملة إلى تغيير العمليات المؤسسية والانشطة وبما يتلائم مع تمكين العاملين(Honold,1997)، حيث تعمل إدارة الجودة الشاملة نحو التحصين المستمر في كل أبعاد ومجالات المشروعات، من خلال إنخراط الجميع في عملية إتخاذ القرارات وضمان المشاركة الفاعلية في عملية التطوير والتحسين في الأداء والعمليات، وهذا يحتاج إلى منح العاملين مزيداً من الحرية والمسؤولية والسلطة لتحمل كافة الأعباء التشغيلية المواكبة، وبالتالي تحقيق التقدم التنظيمي. أما عن أبعاد التمكين الاداري، فيمكن الإشارة إلى ان التمكين الإداري الناجح في الشركات والمؤسسات التي تتبنى أفكارها ومفاهيمها لا بد أن يقوم على العديد من الأبعاد الرئيسية، وهي التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المتواصل والهيكل الملائم والتفاعل بين كافة الأبعاد السابقة، وهذا ما أشار إليه (Honold,1997). ختاماً، يمكن الإشارة إلى ان التمكين الإداري يساهم لا محالة في التخلص من القيود الجامدة، حيث تنظر الإدارة العليا تجاه تطبيق القوانين والتعليمات النافذة والتي تعد الأكثر جموداً بالمرونة من خلال العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.، كما يعمل المفهوم الإداري تجاه التخلص من مفهوم البيروقراطية عن طريق كبح جموح تأثيرها على الإبداع والتفكير الإيجابي، وعلاوة على أن التمكين يساهم في التخلص من مفهوم الرقابة السلبية الصارمة والسياسات المحددة من خلال منح الحرية للعاملين من قبل الإدارة العليا لتحمل المسؤولية تجاه الأعمال التي يقومون بها. كما يمنح التمكين الإداري للعاملين بعض الخصائص الذهنية، ومنها ما يلي (Aburuman,2016):

- الشعور بالسيطرة والتحكم في تحقيق وتنفيذ الأداء.
- الوعي والإحساس بالحيثيات التي تدور ضمن بيئة الأعمال الكاملة.
- المساءلة عن نتائج الأداء للعامل، والمسؤولية تجاه تلك النتائج.
- المشاركة في إتخاذ القرارات وبالتالي تحمل المسؤولية.

ويمنح التمكين الإداري المسؤولية الكاملة للعاملين للقيام وتنفيذ ما هو مسؤولين عنه، وكذلك الإعتراف بحق العامل مما يولد المعرفة المستقلة والخبرة والمعرفة والدافع الداخلي. أما عن سر نجاح العلاقات الإدارية بين الإدارة العليا والعاملين في الشركات والمؤسسات يكمن في نجاح التمكين الإداري فيها، حيث يساهم التمكين الإداري في منح الثقة والتوافق والإنسجام داخل البيئة التنظيمية، حيث يعد التمكين الإداري أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري، عن طريق إيجاد مستويات عالية الرقي من التعاون والعمل ضمن روح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل. وتؤكد العديد من النظريات الإدارية ذات العلاقة بالإساليب السلوكية في علم الإدارة أن إثراء الحاجات السلوكية لدى العاملين تساهم في إثراء العمل التنظيمي، كما أن توجه العمل التنظيمي تجاه السلوك التنظيمي يساهم في إثراء عامل المرونة والموضوعية بالإضافة إلى إشباع الإحتياجات الشخصية، وسواء المادية أو المعنوية والإنسانية، مما يخلق جواً تنظيمي يسود فيه روح المبادرة والإبداع والتفوق والتحدي.

ومن أهم هذه النظريات نظرية الموارد البشرية التي تؤكد على حاجات العاملين، سواءاً ذات العلاقة بالإحتياجات الفيزيولوجية أو الإجتماعية أو الأمان أو حاجات الإحترام والتقدير، أو حاجات التحقيق والإنجاز الشخصية. كما تنظر نظرية الموارد البشرية إلى وجود خمسة عوامل رئيسية تساهم في إثراء أداء الموارد البشرية، وهي عامل التدريب والتأهيل كتدريب العاملين وتوفير فرص التعلم والتثقيف حول إنجاز المهام، وعامل التطوير لتلك المبادئ والأسس التي يستند عليها العاملين في تنفيذ المهام المُوكلة، وعامل الدوران الوظيفي للحفاظ على الإبتكار وقتل روح الروتين الاعتيادي، وعامل العمليات الوظيفية الذي يهدف إلى تحليل العمل وتحديد الأوصاف الخاصه به والأدوات الكفيلة بإنجازة وتلك المسؤليات والصلاحيات المرتبطه به، بالإضافة إلى عامل الاستقطاب والاختيار الذي يتيح لمتخذي القرار المفاضلة بين الموارد البشرية المتاحة واختيار البديل الملاءم منهم.علاوة على ذلك، نظرية Ibraham Maslow للحاجات ونظرية X and Y لصاحبها Douglas McGreoger، حيث تعد نظرية X and Y أحد أهم النظريات التي استنتج من خلالها اهمية التمكين الأداري في المنظمات والشركات، حيث نظر صاحب هذه النظرية إلى ان هناك دوراً مركزي للعنصر البشري في المشروعات الإقتصادية (The Human Side of Enterprise)، حيث عملت هذه النظرية على ايجاد العديد من الإفتراضات العلمية تجاه العامل في المشروعات الإقتصادية، كأن تفترض هذه النظرية أن المدير الذي يتبنى النظرية x ينظر تجاه العامل على انه كسول ويفتقد لروح المبادرة والابداع وتحمل المسؤولية، في حين أن المدير الذي يتبني النظرية y ينظر إلى العامل على أنه

يتمتع بروح المبادرة والإبداع والعمل الإيجابي ، ومما خرجت به هذه النظرية أن الفرد العامل وسلوكة يتأثر بتوقعات الأخرين من المدراء، وأضافت نظرية ماكريقر أن كافة العاملين يتأثرون مباشرة بتوقعات الأخرين أيضاً، وأن أنصار نظرية المدير الذي يتبنى نظرية x قد يتصرفون ويمارسون أعمالهم بدرجة عالية من السيطرة والرقابة المباشرة، مما يخلق روح من السلبية لدى العامل بسبب إشعارهم بعدم الحرية في التصرف وعدم الإستقلالية. أما المدراء الذين يتبنون اللنظرية y عن طريق إشعار العاملين بدرجة عالية من التوقعات الايجابية المنتظرة منهم، يخلقون جواً مليء من السعادة ويمنحون مجالاً من العمل الإيجابي والعمل بروح الفريق والمبادرة الفاعلة وحرية التصرف وتحمل المسؤولية تماشياً مع تلك التوقعات التي وجدها مدراؤهم، مما يشجع بذلك المدراء على تبني مفهوم التمكين الاداري في المشروعات التي يتواجدون فيها (الموسوي، 2004).

أساليب التمكين والنظريات الإدارية

سينصب الحديث في هذا الجزء عن أساليب التمكين الإداري اعتماداً على النظريات الإدارية التي عززت مثل تلك الممارسات كنظرية الموارد البشرية، التي دعت إلى تبني مثل هذه الممارسات عند تبني مفهوم التمكين في المشروعات الإقتصادية، ومنها ما يلي:

- التمكين النفسي ونظرية سيكولوجيا التمكين: حيث إعتنت نظرية سيكولوجيا التمكين في تمكين العاملين نفسياً، وتتجسد هذه الأساليب في إستخدام التحفيز المحوري النفسي والدافعية لتحقيق الأداء الكفؤ والاقتدار من العاملين، كما تنظر هذه النظرية على أن التمكين الإداري يعد الحافز الداخلي الذي يبرز من خلال عدد من الممارسات التي تعكس موقف الإدارة تجاه أفرادها، ومن أهم تلك الأساليب التحفيزية النفسية ما يسمى بأساليب المعنى التي تعمل على إشعار العامل بأهمية العمل الذي يقوم به ومدى انسجام هذا العمل مع متطلبات العمل والاعتقادات والقيم والسلوكيات، وأساليب الكفاءة عن طريق الشعور بأهمية مفهوم الكفاءة والمهارة وتدعيم ذلك عن طريق تجسيد مثل هذه الأفكار في أذهان العاملين، حيث تساهم أساليب الكفاءة في زيادة ثقة العامل بتفسة وتجاه قدرته على تحقيق الاهداف الموكلة إليه وبمهارة عالية. علاوة على أساليب الاستقلالية وحرية التصرف والتي تعمل على إشعار العامل بالاستقلالية وحرية التصرف وما يرتبط ذلك بالأداء حيث يصبح له الحق في المفاضلة بين العديد من البدائل واختيار البديل الملائم، بالإضافة إلى أساليب التأثير من خلال إدراك العامل لأهمية دورة ومدى تأثيره في نتائج المشروعات الإقتصادية التي يتواجد فيها (Honold ,1997).
- التمكين السلوكي وتفويض السلطة والمسؤولية: حيث تعتمد نظرية تفويض السلطة والمسؤولية على منح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى الحق في المشاركة في تحمل المسؤولية من خلال منحهم بعض من السلطة، وكما تعمل مثل هذه النظرية على قتل مفهوم البيروقراطية في المشروعات الإقتصادية مروراً بقواعد رسمية محددة، وتساهم هذه النظرية في إثراء عامل تحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومنح الشعور الايجابي للموظف عن طريق إشعار الموظف باهمية العمل الذي يقوم به، وبالتالي تأثيرة على مدى إنجاز العاملين لأهداف المشروعات التي تتواجد فيها. كما تعد عملية تفويض السلطة والصلاحية أحد المراحل الأولى في تطبيق الشركات والمؤسسات لمفهوم التمكين الإداري (Aburuman, 2016).

ومن الأساليب المعاصرة الإدارية والنظريات الإدارية الحديثة التي دعت إلى مفهوم التمكين ما يرتبط بأسلوب القادة التي تعمل على زيادة فاعلية المشروعات ، وتقود نظرية القادة إلى ان المشروعات التي تتبنى مفهوم التمكين الإداري تعمل بداية على إعداد القادة وتفعيل دورهم من خلال تفعيل نظاماً واسعاً من الإشراف والرقابة، ومنح صلاحيات أكبر من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، ويرتكز ايضاً هذه الاسلوب على نظرية تفويض الصلاحيات والمسؤوليات. ويمكن إضافة إلى أن أسلوب التمكين الذاتي هو أهم الممارسات ذات العلاقة بالتمكين الإداري الحديث (Al-Ha'ar,2016)، وتعمل مثل هذه الممارسات على فرض السيطرة والتحكم في متطلبات العمل الوظيفي والتأكد على توفير القدرات لإستثمار المعلومات، وتتركز فكرة ممارسات تمكين الذات نحو تفعيل حب الذات والعمل بالشعور الايجابي، وتفعيل مفهوم الاقتدار على الرغم من وجود ممارسات ترتكز على التمكين الجماعي والعمل الجماعي كأساليب تمكين الفريق والتي تسعى إلى تفعيل العمل بروح الفريق في المشروعات لدى العاملين، ونشر مفهوم التعاون الجماعي والشراكة في إنجاز المهام، ويضيف (Noe et al., 2005) أن أساليب التمكين الجماعي يعد أسلوب مهم لتطوير قدرات وتعزيز أداء العاملين في المشروعات التي يتواجدون فيها، وتتمحور فكرة التمكين الجماعي تجاه تغيير الهياكل التنظيمية نحو العمل التعاوني، وبالتالي تحقيق القيمة المضافة الجماعية عند إتخاذ القرارات الملائمة.

أداء فرق العمل

تعد فرق العمل بمثابة ترجمة حديثة للتغيرات والمستجدات الحديثة، حيث تلجأ الشركات ومنظمات الأعمال إلى العمل الجماعي على اساس فرق العمل من اجل تطوير تنظيماتها وتحسين ادائها، حيث ارتبط مفهوم فرق العمل بالعديد من المفاهيم والمناهج الإدارية الحديثة، كمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة بالأهداف وإعادة الهيكلة. ويساهم العمل الجماعي على اساس فرق العمل في زيادة المرونة التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي، وكما برزت أهمية فرق العمل في زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والقدرة على حل المشاكل ومواجهة التحديات (الرشيد وحداد، 2000). وعرف (Katzenbach & Smith, 1997) فرق العمل

على أنها عبارة عن مجموعات صغيرة من الافراد الذين يتناغمون فيما بينهم ضمن مهارات متكاملة لتحقيق غرض مشترك، ويضيف الرشيد وحداد (2000) بان فرق العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد كل منهم لديه خبرات ومهارات محددة وخاصة يتكاملون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يقومون هؤلاء الأفراد ضمن المجموعات على تبادل المعلومات والخبرات والمعارف، وبالتالي تحقيق الإستفادة المثلى من التشارك فيما بينهم. ويشير أبو النصر (2012) أن فرق العمل هي بمثابة وحدة جماعية تتألف هذه الوحدة من مجموعة من الأفراد يمتلكون المعارف والمهارات المتنوعة، ويشتركون فيما بينهم في تحقيق هدف مشترك.

مع ذلك، يمكن الإشارة إلى أن هناك العديد من العناصر الرئيسية التي يتضمنها تعريف فرق العمل، ومنها ما يلي (الفايدي، 2008):

- مجموعة من الأفراد محدودي العدد، على شكل مجموعات عمل صغيرة.
- وجود هدف مشترك يجتمع كافة أفراد الفريق عليه.
- وجود إلتزام مشترك بين كافة أفراد الفريق نحو تحقيق الأهداف.
- وجود العلاقة التشاركية في إنجاز المهام والتعاون.
- يحكم سلوك أفراد الفريق قيم ومبادىء.
- الشعور بالمسؤولية الجماعية نحو تحقيق وإنجاز المهام.

بذلك، يمكن الخلاص إلى وجود مجموعة من المكاسب الإيجابية التي يمكن تحقيقها من جراء تبني العمل بروح فرق العمل في الشركات ومنظمات الأعمال، ومنها تحقيق الإنتاجية العالية والحفاظ على الجودة في الأداء وضمان المرونة في الهيكل التنظيمي، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ورضا العملاء، وهذا يتطابق مع ما أشار إليه أبو النصر (2012).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

تعددت الدراسات العلمية التي بحثت بمضامين التمكين الإداري ودوره وأهميته في مختلف الجوانب التنظيمية ذات العلاقة، حيث نظرت دراسة محمدية (2016) بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية" إلى إمعان النظر في مفهوم التمكين للعاملين وعلاقتة بفاعلية السلوك الإبداعي، كدراسة حالة هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ولجأت الدراسة إلى توزيع (65) إستبانة علمية إعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، في حين أنه قد تم إسترداد (61) إستبانة منها وبنسبة (93.5%) من إجمالي الإستبيانات الموزعة، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً، كما أنه يوجد أثراً إيجابياً لتمكين العاملين في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة المضي قدماً في تجسين أبعاد التمكين الوظيفي وبالتالي تنشيط عاملي السلوك الإبداعي بين العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. وهدفت دراسة (بوخلوه وبن قرينة، 2015) بعنوان "أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات - الجزائر" الى الكشف عن اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، بالاضافه الى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسه حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسه، بحيث يعزى هذا الاختلاف الى الجنس والعمر والتحصيل العلمي وعدد سنوات الخبره والموقع الوظيفي والحاله الاجتماعيه، وقد استخدمت الدراسة لتحقيق اهدافها أسلوب الاستبانه لجمع البيانات، وقد تضمنت الإستبانة (40) فقره تغطي متغيرات الدراسة، وقد وزعت الإستبانة على عينه عشوائية مكونه من (84) موظفا عاملاً في مؤسسة مطاحن الواحات، وتوصلت الدراسه الى عدة نتائج من أهمها وجود اثر لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطه وتدريب العاملين والمشاركه في اتخاذ القرار وتحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدم رضا العاملين عن الترقيه وعن الراتب وعن علاقاتهم برؤسائهم، وكما انه يوجد فروقات ذات دلاله احصائيه في وجهات نظر عينة الدراسه حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تنشيط مستويات التعاون والتواصل بين العاملين ورؤسائهم في ظل خطوط السلطة والمسؤولية.

وتناولت دراسة (النويقة، 2014) بعنوان "اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف" مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف واثره على تحقيق التمييز التنظيمي، واستخدمت الدراسة الحالية لتحقيق اهداف الدراسه استبانه احصائيه كأحد الأساليب العلمية الملائمة لجمع البيانات حول المتغيرات، ولجأت الدراسة إلى توزيع أداتها على اعضاء فرق العمل البالغ عددها (19) فريقا من العاملين في جامعة الظائف في المملكة العربية السعودية، وقد اظهرت الدراسه عدة نتائج من اهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتمييز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين كما اظهرت الدراسه وجود اثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز ابعاد التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة الإداريين في الجامعة على ضرورة الإستمرار في تشجيع العاملين نحو تطبيق التمكين الإداري. ونظرت دراسة (أبو عليم، 2014) بعنوان "أثر التمكين الإداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة الأردنية" في مساهمات التمكين الإداري ودوره في تعزز الأداء التنظيمي للمستشفيات الخاصة الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب الإستبانة لجمع البيانات، ولجأت إلى توزيع أداةالدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالوظائف الإشرافية (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف) بواقع (250) فرداً في

المستشفيات الخاصة الأردنية، وتم استرداد (200) استبانه من ما تم توزيعه، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب وإعطاء المعلومات المطلوبة وتفويض السلطه والمشاركة) والأداء التنظيمي (خدمة الزبائن وولاء العاملين)، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الإداريين في المستشفيات الخاصة الأردنية على تطبيق التمكين الإداري.

كما لجأ (بدير وفارس وعفانه، 2015) في دراستهم بعنوان "التمكين الإداري وعلاقتة بفاعلية فرق العمل" إلى التعريف بأبعاد التمكين الإداري (الإتصال ومشاركة المعلومات وبناء الفريق والتأثير وتحفيز العاملين والقوة)، وكذلك علاقتها بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية المدرجة في قطاع غزة التي يبلغ عددها (65) مؤسسة أهلية، حيث اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي أستخداماً لأسلوب الإستبانة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة أن مستويات ممارسات التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية موضوع الدراسة قد كانت ضمن المستوى المرتفع، وكما رافق ذلك ايضاً وجود مستويات مرتفعة من فاعلية فرق العمل فيها، كما أنه يوجد علاقة طردية بين كلاً من التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية موضوع الدراسة. وهدفت دراسة (السعودي، 2013) بعنوان "أثر تمكين فرق العمل في تعزيز ادائها بالمستشفيات الاردنية" الى معرفة دور تمكين فرق العمل في تعزيز أداء فرق العمل بشكل عام، وذلك في المستشفيات الاردنيه كدراسة حالة مستشفى الاسراء، وقد استخدمت الدراسة لتحقيق غرضها أسلوب الإستبانه لجمع بياناتها، حيث تم توزيع (91) استبانه في (17) فريقا في مستشفى الاسراء، وتوصلت الدراسه الى عدة نتائج من اهمها ان مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الاسراء مرتفع، كما ان مستوى اداء فرق العمل في مستشفى الاسراء مرتفع، وأن هناك علاقة إيجابية بين تمكين فرق العمل والأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع كافة المستشفيات الأردنية على تبني وتطبيق مفهوم التمكين الإداري لما له الدور البارز في تحسين أداء المجموعات التشغيلية داخل الهياكل التنظيمية.

ونظرت دراسة (الطعاني والسويعي، 2013) بعنوان "التمكين الاداراي وعلاقته بالرضا الوظيفي" في التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكوميه في محافظة الدمام بالمملكه العربية السعودية، حيث تكون مجتمع الدراسه من (350) مديراً ومديره من العاملين في مدارس محافظة الدمام بالمملكه العربية السعودية، وقد تم استخدام أسلوب الإستبانة لجمع البيانات من خلال تطوير أداه لقياس التمكين الاداري تكونت من (30) فقره وتطوير اداه اخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقره ايضاً، وقد اظهرت هذه الدراسه نتائج عده من اهمها ان مستوى التمكين الاداري جاء بدرجه مرتفعهوان مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجه متوسطة المدارس الحكوميه في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعوديه، كما أنه يوجد علاقه ارتباطيه موجبه قويه بين درجة التمكين الاداري ودرجة الرضا الوظيفي، الأمر الذي يعزى إلى دور ومساهمات التمكين الإداري في تعزز الإنتماء والولاء لدى العاملين، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة إلى تشجيع المدارس في كافة المحافظات في المملكة العربية السعودية على تبني مفهوم التمكين الإداري. وهدفت دراسة (عبد الحسين، 2012) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني" إلى إمعان النظر في مساهمات التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني في بغداد / العراق، ولجأت الدراسة إلى استخدام أسلوب الإستبانة لجمع البيانات حيث تضمنت الإستبانة (38) فقرة لقياس متغيرات الدراسة، وقد وزعت الإستبانة على عينة عشوائية مكونه من (100) فرداً من العاملين بمستوى مدير أو رئيس قسم في هيئة التعليم التقني في بغداد، وخلصت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة المضي قدماً نحو تعزيز التمكين الإداري في المعهد التقني ببغداد، كنهج هادف إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

ونظرت دراسة (عبده، 2011) بعنوان "فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي" إلى معززات ومميزات ممارسة أسلوب فرق العمل في قطاع التعليم الجامعي النسائي في جامعة الملك عبد العزيز – جدة في المملكة العربية السعودية، حيث حاولت الدراسة تفسير اداء فرق العمل وعلاقته بتحسين الاداء في قطاع التعليم النسائي، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفها، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز – جدة في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين كلاً من اداء فرق العمل وتكوينها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملات موضوع الدراسة، كما تساهم فرق العمل ايضاً في حل القضايا والمشكلات وتحقيق الإستفادة من الموارد المؤسسية وضمان المرونة في التنفيذ للأداء. كما تساهم عمليات تكوين فرق العمل في تطوير عمليات صنع وإتخاذ القرارات. وبحثت دراسة (راضي، 2010) بعنوان "التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين" في العلاقه بين التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطه، فرق العمل، التدريب، والاتصال الفاعل، بالإضافة إلى التحفيز) وابداع العاملين، ولجأت الدراسة إلى إستخدام أسلوب الإستبانة لجمع البيانات، حيث تضمنت الإستبانة العديد من الفقرات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وكما تم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية تتضمن (37) موظفا يعملون في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسيه / العراق، .وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الاداري مع اغلبية متغيرات ابداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات ابداع العاملين للتباين في مستوى ادراك العاملين لممارسات التمكين الاداري،

وأوصت الدراسة بالمضي قدماً حول دراسة والبحث في أدوار التمكين الإداري وعلاقته بالمتغيرات ذات العلاقة بالعاملين كمحاولة إلى تفسير والإسترشاد في أهمية التمكين الإداري في المنظمات.

ونظرت دراسة (الفايدي، 2008) بعنوان "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض" في مفهوم مدى تطبيق أسلوب فرق العمل في مؤسسات الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض، وعلاقة ذلك بأداء العاملين والمنتسبين لفريق الأجهزة الأمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الإستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود ممارسات محدودة لفرق العمل في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض، كما انه يوجد علاقة ايجابية بين كلاً من فرق العمل وداء العاملين، حيث تساهم فرق العمل في إثراء العمل المؤسسي والتنظيمي والإداري بالأفكار الجماعية الإيجابية وبالتالي تحسين الأداء وتصويب الإنحرافات ذات العلاقة إن وجدت. وبحثت دراسة (الحراحشة وصلاح الدين، 2006) بعنوان "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي" في اتجاهات العاملين من المهندسين والفنيين والاداريين في شركة الإتصالات الأردنية (Orange) نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، وإستخدمت الدراسة لتحقيق هدفها إستبانة علمية وزعت على عينة عشوائية مكونه من (500) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن التمكين الإداري هو الأكثر تصوراً لدى المبحوثين في قدرته على التأثير في السلوك الإبداعي بالنظر في العلاقة المباشرة بين التمكين والفرد والسلوك، إذ تتبلور نتائج التمكين في الأفراد أنفسهم، بينما يرتبط الدعم التنظيمي بعوامل متنوعة يشكل الأفراد جانباً منها، وأوصت الدراسة إلى ضرورة البحث في العوامل ذات العلاقة بالسلوك الإبداعي في المنظمات، كمحاولة للوصول إلى العوامل ذات الأثر في العامل الإبداعي.

الدراسات الأجنبية

نظرت دراسة (Zhang and Han,2012) بعنوان "تمكين الفريق والسياق التنظيمي: اللامركزية والتأثير المناقض للترقية" إلى ممارسات التمكين الوظيفي من خلال العمل ضمن فرق عمل، وعلاقة تلك الممارسات بالسياق التنظيمي، وطبقت الدراسة على (94) شركة صينية تعمل ضمن قطاع التكنولوجيا العالية، وأشارت الدراسة إلى أن اللامركزية تساهم في إثراء فرق العمل، حيث تساهم اللامركزية في تفويض السلطات ومنحها من متخذ القرارات الرئيسي إلى السلم الهرمي الإداري الأدنى، كما أن العمليات التنظيمية تعزز من ممارسات فرق العمل وتمكينها من خلال الحد من ظروف عدم اليقين البيئية في المنظمات، وبالتالي تبين هذه النتائج أهمية الهيكل التنظيمي في التمكين الوظيفي للعاملين. وأضافت دراسة (Rousseau and Aube,2010) بعنوان "الإدارة الذاتية لسلوكيات الفريق وفاعلية الفريق" أن سلوكيات الإدارة الذاتية ترتبط بشكلها الإيجابي مع أداء فريق العمل، وأن هناك علاقة إيجابية بين سلوكيات الإدارة الذاتية وتحسين عمليات الفريق، حيث تعد هذه الدراسة تطبيقيه على المؤسسات الكندية العاملة في مجال السلامة العامة، وتكونت عينة الدراسة من (97) مشرف لفريق العمل. ويمكن إستخلاص أن السلوكيات الذاتية تساهم في تعزيز الاداء الجماعي (الفريق).

وهدفت دراسة (Carter,2009) بعنوان "مدراء **التمكين الإداري" إلى إمعان النظر في** السلوك التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، حيث إستخدمت الدراسة المنهج الميداني بإسلوب الإستبانة لجمع البيانات، وقد تكون عنية الدراسة من (310) شركة مدرجة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وقد تطرقت الدراسة إلى إنتاجية العامل وعلاقته بالتمكين الإداري، ونظرت أيضاً إلى اهمية أبعاد التمكين الإداري في العمل التنظيمي، كأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات وخلق الروح الإجتماعية بين العاملين أنفسهم، وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الإنتاجية الإيجابية للعاملين والتمكين الإداري، حيث تكون إنتاجية العامل أفضل في الحالات التي تتيح تمكينهم وظيفياً من قبل الإدارة. كما أنه يوجد علاقة ايجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعامل، حيث يساهم التمكين الإداري في تعزيز العمل الجماعي والعمل بروح الإلتزام، كما يشجع التمكين على الإبتكار ويخلق روح الشعور بالدافعية لدى العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الإستمرار بتطبيق وممارسة التمكين الإداري من قبل المدراء في هذه الشركات، لما له الأثر الإيجابي في تعزيز الاداء الوظيفي لدى العاملين. وهدفت دراسة (Emerson,2008) بعنوان "التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين" إلى ايجاد العلاقة التي ترتبط بها ممارسات التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وقد طبقت الدراسة الحالية في منظمة اكسفامالدوليةالبريطانية وخرجت الدراسة بمنهجيتها النظرية التي ترتبط بمراجعة سياسات وتوجهات المنظمة بأن إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات يساهم في إثراء مفهوم الملكية للقرار، مما يزيد مستويات التركيز والرقابة عند إتخاذ القرارات التي ترتبط بهم، وأوصت الدراسة بتشجيع تبني مفهوم الإدارة السليمة في المنظمة، وتشجيع العاملين على بناء عامل الثقة والتواصل فيما بينهم البعض والإدارة.

ونظرت دراسة (Mazhar and Khan,2008) بعنوان "التمكين الإداري وأثره على فاعلية عمل الفريق" إلى مفهوم التمكين الإداري وأبرز المرتكزات والمساهمات العملية له في شركات الإتصالات الباكستانية، وعلاقة ممارسات التمكين الإداري في هذه الشركات وفاعلية عمل الفريق، حيث تعد هذه الدراسة دراسة تطبيقيه في قطاع الإتصالات الباكستاني، وتم إختيار (10) شركات تمارس مهامها في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مساهمات إيجابية للتمكين الإداري في أداء فرق العمل، حيث يعمل التمكين الإداري على تأصيل مباديء التعاون وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي ضمان الفاعلية والكفاءة في اداء فرق العمل. كما يعمل التمكين الإداري على توفير

وسائل الإتصال والتواصل الكفوءه بين أعضاء فريق العمل، ومما له الأثر البارز في فاعلية الفريق. وهدفت دراسة (Mendibil and Mabryde,2006) بعنوان "العوامل المؤثره في تصميم وتنفيذ اداء الفريق" الى استقصاء العوامل التي تحد من بناء تصميم فرق العمل، وقد استمدت الدراسه اسلوب دراسة الحاله واسلوب الدراسات الميدانيه في المشاريع الصناعيه البريطانية، وتوصلت الدراسه الى وجود احد عشر عاملاً كان لها اثر في تصميم فرق العمل، وقد حددت هذه الدراسه خمسة عوامل مهمه هي الاكثر تاثيراً في بناء الفريق، وهي نضج الفريق ونظام الحوافز والمكافات ونظام الاداره ووضوح الأهداف والمهمه والتماسك بين اعضاء الفريق. وأوصت الدراسة بضورة السعي نحو تمتين العمل الجماعي في الشركات من خلال دعم العوامل ذات التأثير في بناء فرق العمل.

كما هدفت دراسة (Frebel,2005) بعنوان "هياكل عمل الفريق وادراك العاملين" الى اجراء مقارنه تحليليه لهياكل عمل الفريق وادراك اعضاء الفريق في بعض الشركات البريطانيه والألمانيه، وقد اعتمد الباحث للحصول على البيانات المطلوبه اسلوب المقابله والاستبانه، حيث تم توزيع (120) استبانه وتم مقابلة (50) مديرا ومشرفاً ومشغلاً، واظهرت الدراسه عدة نتائج من اهمها تشابه ادراكات العاملين ،وهياكل الفرق في كل من الشركات البريطانيه والألمانيه، مما يشكل تحدياً للبحوث الحاليه التي تؤكد وجود علاقه بين هياكل فرق العمل وطبيعة ادراك العاملين لفرق العمل، مما يعني ان مفهوم فرق العمل وادراك اعضاء الفريق لاسلوب عمل الفريق لا يختلف بأختلاف هيكل فريق العمل. وهدفت دراسة (Onne,2004) بعنوان "الصراع بين الموظفين والمشرفين واثر ذلك في العلاقه بين التمكين الاداراي والولاء التنظيمي" إلى إمعان النظر في العلاقة التي ترتبط بين كلاً من الصراع التنظيمي بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في التمكين الإداري والولاء التنظيمي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من (91) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا مستخدماً الإستبانة لجمع البيانات وتحقيق هدف الدراسة، واظهرت هذه الدراسه عدة نتائج من اهمها ان الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الاداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم، وأوصت الدراسة على ضرورة السعي وراء ايجاد أبرز الحلول الممكنة لحل محددات الصراع التنظيمي بين الموظفين التربويين والمشرفين لديهم. كما بحثت دراسة (Jarrar and Zairi,2002) بعنوان "تمكين العاملين: مسح افضل التطبيقات العمليه البريطانية" في تطبيقيات المؤسسات البريطانية لمفهوم تمكين العاملين، وهدفت الدراسة أيضاً الى تحديد اتجاهات العاملين في المؤسسات البريطانية نحو تطبيقات التمكين، وقد استخدم الباحثان عينه مسحيه مكونه من (75) مؤسسة بريطانيه، إعتماداً على أسلوب الإستبانة، وتوصلت هذه الدراسه الى اكثر وافضل النزعات المسيطره في عملية التمكين الاداري هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارت وتحمل المسؤوليات والسلطات، كما أشارت الدراسة إلى أن مفهوم التمكين الاداري كتطبيق لا زال في مرحلة البدايه في ظل عدم وجود رغبه لبعض المؤسسات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات البريطانية على تشجيع عمليات تفويض السلطات وتوزيع المسؤوليات.

بالتالي، يمكن الإستدلال إلى الجدول التالي كملخص لكافة الدراسات السابقة التي قد تطرقت إليها الدراسة الحالية، وكما يلي:

جدول رقم (1): ملخص الدراسات السابقة

الباحثون للدراسة	الهدف	المنهجية	النتائج
(محمدية، 2016)	البحث في أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية	لجأت الدراسة إلى توزيع (65) إستبانة علمية إعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي	أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً، كما أنه يوجد أثراً إيجابياً لتمكين العاملين في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية

(بوخلوه وبن قرينة، 2015)	البحث في أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات – الجزائر	المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أسلوب الاستبانه لجمع البيانات، وقد تضمنت الإستبانة (40) فقره تغطي متغيرات الدراسة	وجود اثر لجميع متغيرات التمكين (تفويض السلطه وتدريب العاملين والمشاركه في اتخاذ القرار وتحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدم رضا العاملين عن الترقيه وعن الراتب وعن علاقاتهم برؤسائهم، وكما انه يوجد فروقات ذات دلاله احصائيه في وجهات نظر عينة الدراسه حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي
(النويقة، 2014)	النظر إلى اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف	المنهج التحليلي بإستخدام أسلوب الإستبانة ولجأت الدراسة إلى توزيع أداتها على اعضاء فرق العمل البالغ عددها (19) فريقا من العاملين في جامعة الظائف في المملكة العربية السعودية	وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتمييز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين كما اظهرت الدراسه وجود اثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز ابعاد التميز التنظيمي
(أبو عليم، 2014)	تهدف الدراسة إلى امعان النظر في أثر التمكين الإداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة الأردنية	المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب الإستبانة لجمع البيانات، ولجات إلى توزيع أدات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالوظائف الإشرافية (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف) بواقع (250) فرداً في المستشفيات الخاصة الأردنية	وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب وإعطاء المعلومات المطلوبة وتفويض السلطه والمشاركة) والأداء التنظيمي (خدمة الزبائن وولاء العاملين)
(بدير وآخرون، 2015)	النظر إلى التمكين الإداري وعلاقتة بفاعلية فرق العمل	استخدام المنهج الوصفي التحليلي أستخداماً لأسلوب الإستبانة لجمع البيانات إعتماداً على تطبيقها في المؤسسات الأهلية المدرجة في قطاع غزة التي يبلغ عددها (65) مؤسسة أهلية	يوجد علاقة طردية بين كلاً من التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية موضوع الدراسة
(السعودي، 2013)	البحث في أثر تمكين فرق العمل في تعزيز ادائها بالمستشفيات الاردنيه	دراسة حالة مستشفى الاسراء، حيث تم توزيع (91) استبانه في (17) فريقا في مستشفى الاسراء	هناك علاقة إيجابية بين تمكين فرق العمل والأداء
(الطعاني والسويعي، 2013)	البحث في التمكين الاداراي وعلاقته بالرضا الوظيفي	المنهج الميداني التحليلي من خلال إستخدام أسلوب الإستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسه من (350) مديراً ومديره من	يوجد علاقه ارتباطيه موجبه قويه بين درجة التمكين الاداري ودرجة الرضا الوظيفي

	العاملين في مدارس محافظة الدمام بالمملكه العربية السعودية		
وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أسلوب الإستبانة، وقد وزعت الإستبانة على عينة عشوائية مكونه من (100) فرداً من العاملين بمستوى مدير أو رئيس قسم في هيئة التعليم التقني في بغداد	التعرف على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني	(عبد الحسين، 2012)
هناك علاقة ايجابية بين كلاً من اداء فرق العمل وتكوينها وتحسين الأداء الوظيفي للعاملات موضوع الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدفها، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز – جدة في المملكة العربية السعودية	إمعان النظر في فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي	(عبده، 2011)
وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الاداراي مع اغلبية متغيرات ابداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات ابداع العاملين للتباين في مستوى ادراك العاملين لممارسات التمكين الإداري	المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أسلوب الإستبانة لجمع البيانات، وتم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية تتضمن (37) موظفا يعملون في كلية الاداره والاقتصاد في جامعة القادسيه / العراق	التعرف على التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين	(راضي، 2010)
وجود ممارسات محدودة لفرق العمل في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض، كما انه يوجد علاقة ايجابية بين كلاً من فرق العمل وداء العاملين	المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الإستبانة لجمع البيانات	النظر إلى فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض	(الفايدي، 2008)
يرتبط الدعم التنظيمي بعوامل متنوعة يشكل الأفراد جانباً منها، كما أن التمكين الإداري هو الأكثر تصوراً لدى المبحوثين في قدرته على التأثير في السلوك الإبداعي	وإستخدمت الدراسة لتحقيق هدفها إستبانة علمية وزعت على عينة عشوائية مكونه من (500) فرداً في شركة الإتصالات الأردنية	البحث في أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي	(الحراحشة وصلاح الدين، 2006)
تساهم اللامركزية في إثراء فرق العمل، كما أن العمليات التنظيمية تعزز من ممارسات فرق العمل وتمكينها من خلال الحد من ظروف عدم اليقين البيئية في المنظمات	طبقت الدراسة على (94) شركة صينية تعمل ضمن قطاع التكنولوجيا العالية	البحث في تمكين الفريق والسياق التنظيمي: اللامركزية والتأثير المناقض للترقية	Zhang ,2012) (and Han
هناك علاقة إيجابية بين سلوكيات الإدارة الذاتية وتحسين عمليات الفريق	تكونت عينة الدراسة من (97) مشرف لفريق العمل	إمعان النظر في الإدارة الذاتية لسلوكيات الفريق وفاعلية الفريق	2010) Rousseau and , (Aube
هناك علاقة ايجابية بين الإنتاجية الإيجابية للعاملين والتمكين الإداري، كما أنه يوجد علاقة	منهج الميداني بإسلوب الإستبانة لجمع البيانات، وقد تكون عنية الدراسة	التعريف بمدراء التمكين الإداري	(Carter,2009)

		من (310) شركة مدرجة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين	ايجابية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للعامل
(Emerson,2008)	النظر إلى التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين	طبقت الدراسة الحالية في منظمة اكسفامالدوليةالبريطانية بإستخدام المنهج النظرية النقدي	يوجد علاقة بين ممارسات التمكين الإداري والرضا الوظيفي
Mazhar and) (2008 ,Khan	التعرف على التمكين الإداري وأثره على فاعلية عمل الفريق	تعد هذه الدراسة دراسة تطبيقيه في قطاع الإتصالات الباكستاني، وتم إختيار (10) شركات تمارس مهامها في هذا المجال	هناك مساهمات إيجابية للتمكين الإداري في أداء فرق العمل، كما يعمل التمكين الإداري على توفير وسائل الإتصال والتواصل الكفؤه بين أعضاء فريق العمل
(Mendibil and 2006 Macbryde)	التعرف على العوامل المؤثره في تصميم وتنفيذ اداء الفريق	اسلوب دراسة الحاله واسلوب الدراسات الميدانيه في المشاريع الصناعيه البريطانية	وجود احد عشر عاملاً كان لها اثر في تصميم فرق العمل، وقد حددت هذه الدراسه خمسة عوامل مهمه هي الاكثر تاثيراً في بناء الفريق، وهي نضج الفريق ونظام الحوافز والمكافات ونظام الاداره وضوح الأهداف والمهمه والتماسك بين اعضاء الفريق
2005 ,Frebel	البحث في هياكل عمل الفريق وادراك العاملين	اعتمد الباحث للحصول على البيانات المطلوبه اسلوب المقابله والاستبانه، حيث تم توزيع (120) استبانه وتم مقابلة (50) مديرا ومشرفاً ومشغلاً في بعض الشركات البريطانيه والألمانيه	هناك تشابه في ادراكات العاملين، وهياكل الفرق في كل من الشركات البريطانيه والألمانيه، كما يوجد علاقه بين هياكل فرق العمل وطبيعة ادراك العاملين لفرق العمل
2004 ,Onne	البحث في الصراع بين الموظفين والمشرفين واثر ذلك في العلاقه بين التمكين الاداراي والولاء التنظيمي	طبقت الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من (91) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا بإستخدام أسلوب الإستبانة	الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الاداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم
(Jarrar and 2002)،Zairi	البحث في تمكين العاملين: مسح افضل التطبيقات العمليه البريطانية	استخدم الباحثان عينه مسحيه مكونه من (75) مؤسسة بريطانيه، إعتماداً على أسلوب الإستبانة	مفهوم التمكين الاداري كتطبيق لا زال في مرحلة البدايه في ظل عدم وجود رغبه لبعض المؤسسات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين

الخاتمة

إعتماداً على ما تضمنته المحاور السابقة من مناقشة ما أشارت إليه الدراسات السابقة، حيث لوحظ وجود العديد من الدراسات العلمية التي نظرت إلى مفهوم التمكين الإداري ودعائم تطبيقه في الشركات والمؤسسات، وكذلك بعض العلاقات التي يشترك بها التمكين الإداري مع الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة، الا انه قد لوحظ في الوقت

نفسه ندرة الدراسات العلمية التي تناولت التمكين الإداري بكافة مبادئة العملية وعلاقتها مع أداء فرق العمل،.كما تميزت الدراسة الحالية بتضمينها انموذجاً لدعائم وأبعاد التمكين الإداري يتخذ أنموذجاً متطور من تلك الأبعاد، حيث ستلجأ الدراسة الحالية إلى تمييز نفسها من خلال إضافة ثلاثة أبعاد لأبعاد للتمكين الإداري التي تناولتها الدراسات السابقة، وهي عامل الإحترام وعامل المشاركة وعامل دعم الإدارة العليا. علاوة على ذلك، تعد بيئة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية أحد البيئات المستهدفة لتطبيق الدراسة الحاليه فيها، حيث برزت العديد من الدراسات العلمية بتطبيقها في الشركات والمؤسسات ذات العلاقة بالعمل الخاص، الا أنه يمكن الإشارة إلى وجود ندرة من الدراسات العلمية التي تناولت مفهوم التمكين الإداري وأداء فرق العمل في الوحدات الحكومية كدائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. وبالتالي، ستهدف الدراسة المستقبلية إلى إمعان النظر في أثر التمكين الإداري على أداء فرق العمل في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، كأحد الدوائر الأردنية الهامة في بيئتها. كما أن بعض الباحثين (Altamony et al., 2012; Masa'deh and Shannak, 2012; Masa'deh, 2012, 2013; Shannak et al., 2010; Masa'deh et al., 2008, 2013, 2014, 2015, 2017; Hajir et al., 2015; Kateb et al., 2015; Obeidat et al., 2016; Vratskikh et al., 2016) أكدوا على ضرورة قيام الشركات والمؤسسات المختلفة في القطاع العام والخاص بدمج نظم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها مع استراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها من أجل الاستفادة من المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكذلك الاستمرار في المنافسة والحصول على الميز التنافسية المختلفة ، وبالتالي يمكن للدراسات المستقبلية أخذ ذلك بعين الاعتبار.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو عليم، محمد طالب (2014)، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو النصر، مدحت (2012)، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لانجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- أفندي، عطية حسين (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- بدير، رامز، فارس، محمد وعفانه، حسن (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، مجلد 23، العدد 1، ص ص. 305-336.
- بوخلوه، باديس وبن قرينه، محمد حمزة (2015)، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت– ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (7)، ص ص. 103-119.
- جودة، محفوظ (2008)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة (3)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الحراحشة، محمد والهيتي، صلاح (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراها لعاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، مجلد (33) العدد (2)، ص ص. 240-265.
- الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الألفية الثالث، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، ص ص. 62-84.
- الرشيد، عادل وحداد، فريد (2000) ، واقع فرق الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17 ،العدد2 ، ص ص . 180-200.
- السامرائي، مهدي صالح (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجرير، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
- السعودي، موسى احمد (2013)، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص. 60-79.
- الشمري، محمد (2006) ، أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الطائي، رعد عبدالله، وعيسى، وقدادة (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- الطعاني، حسن أحمد والسويعي، عمر سلطان (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (40)، ملحق (1)، ص ص. 305-327.

- عبد الحسين، صفاء (2012)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة جامعة بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد (32)، ص ص. 77-98.
- عبده، إم الخير ابراهيم (2011)، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2004)، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، جمهورية مصر العربية-شرم الشيخ، 27-29 / 2004/12، مصر.
- الفايدي، سالم بنبراكة براك (2008) ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،الرياض.
- قديد، فوزية (2006)، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقيه لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستر في علوم التسير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الكبيسي، عامر (2006)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الرضا، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- الكساسبة، محمد مفضي، الفاعوري، عبير، وعبدالله، كفاية (2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية (إدارة الأعمال)، المجلد 5، العدد 1، 19-45.
- محمدية، عمر (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المعاني، أيمن عودة وعبد الحكيم اخو رشيده (2009)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ،العدد 2 ،ص ص. 236-240.
- ملحم، يحيى (2006)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الموسوي، سنان (2004)، الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النويقة، عطا الله (2014)، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقيه، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 10، العدد 3، ص ص. 426-452.

المراجع الأجنبية

References

Aburuman, N. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute. International Journal of Business and Social Science, 7(1), 182-190.

Al-Ha'ar, H. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies. Canadian Social Science, 12(1), 19-29.

Al-Magableh, M. W., & Otoum, A. M. (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head/Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah-Najran University. International Research in Education, 2(2), 83-106.

Altamony, H., Alshurideh, M., & Obeidat, B. (2012). Information Systems for Competitive Advantage: Implementation of an Organizational Strategic Management Process. Proceedings of the 18th IBIMA Conference on Innovation and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to World Economic, Istanbul, Turkey, 9th-10th May.

Bennis, W.G., & Townsend, R. (1995). Reinventin Leadership. Collins Business Essential, New York.

Brown, D.R., & Harvey, D. (200)1An Experiential Approach to Organization Development, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, NewJersey, USA.

Carter, J.D.T (2009). Managers Empowering Employees. American Journal of Economics and Business Administration, 1(2) 39-44.

Emerson, A. (2008). Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU. Credit Union Journal, 81.

Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. Academy of Management Executive, 9(3), 21-29.

Frebel, P. (2005). Team Working Structure and Workers Perceptions across National Study in Pharmaceuticals. International Journal of Human Resource Management, 6(2), 256-276.

Hajir, J., Obeidat, B., & Al-dalahmeh, M. (2015). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Innovation at Mobile Telecommunication Companies in Jordan. European Journal of Social Sciences, 50(3), 313-330.

Hamed, S. S. (2010). Antecedents and Consequences of Employees Empowerment. Management Review: An International Journal, 5(1), 64-94.

Honold, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment. Empowerment in Organizations, 5 (4), 202-212.

Jarrar, F., & Zairi, M. (2002). Employee Empowerment. Managerial Auditing Journal, 17(5), 266-271.

Kateb, M., Swies, R., Obeidat, B., & Maqableh, M. (2015). An Investigation on the Critical Factors of Information System Implementation in Jordanian Information Technology Companies. European Journal of Business and Management, 7(36), 11-28.

Katzenbach, J., & Smith, D. (1997). The Wisdom of Team: Creating the High Performance Organization, New York: Mckinsey Inc.

Kruja, D., & Oelfke, T. (2009). The Levels of Empowerment Impact on the Level of Job Satisfaction: The Case of Albanian Hotels. TMC Journal, 4(2), 92.

Masa'deh, R. (2012). The Impact of Management Information Systems (MIS) on Quality Assurance (QA): A Case Study in Jordan. International Journal of Information, Business, and Management, 93-110.

Masa’deh, R. (2013). The Impact of Information Technology Infrastructure Flexibility on Firm Performance: An Empirical Study of Jordanian Public Shareholding Firms. Jordan Journal of Business Administration, 204-224.

Masa'deh, R., & Shannak, R. (2012). Intermediary Effects of Knowledge Management Strategy and Learning Orientation on Strategic Alignment and Firm Performance. Research Journal of International Studies, 112-128.

Masa’deh, R., Gharaibeh, A., Maqableh, M., & Karajeh, H. (2013). An Empirical Study of

Antecedents and Outcomes of Knowledge Sharing Capability in Jordanian Telecommunication Firms: A Structural Equation Modeling Approach. Life Science Journal, 10(4), 2284-2296.

Masa'deh, R., Gharaibeh, A., Tarhini, A., & Obeidat, O. (2015). Knowledge Sharing Capability: A Literature Review. In Fourth Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences, Istanbul, Turkey, 19-20 September 2015, 1-16.

Masa'deh, R., Hunaiti, Z., & Bani Yaseen, A. (2008). An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies. Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA) Journal, 2(24), 180-187.

Masa'deh, R., Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). A Theoretical Perspective on the Relationship between Leadership Development, Knowledge Management Capability, and Firm Performance. Asian Social Science, 10(6), 128.

Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. Journal of Enterprise Information Management, 30(2), 244-262.

Mazhar, A., & Khan, A. (2008). Impact of Team Empowerment on Team Performance: Case of the Telecommunications Industry in Islamabad. International Review of Business Research, 4(5), 138-146.

Mendibil, K., & Macbryde, J. (2006). Factor That Affect the Design and Implementation of Team-Based Performance Measurement Systems. International Journal of Productivity and Performance Management, 55(2), 118-142.

Obeidat, B., Al-Suradi, M., Masa'deh, R., & Tarhini, R. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation. Management Research Review, 39(10), 1214-1238.

Onne, J. (2004). The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment. Work & Stress, 18(1), 56-65.

Rousseau, V., & Aube, C. (2010). Team Self-Managing Behaviors and Team Effectiveness: The Moderating Effect of Task Routineness. Group & Organization Management, 35(6).

Shannak, R., Obeidat, B., & Almajali, D. (2010). Information Technology Investments: A Literature Review. Proceedings of the 14th IBIMA Conference on Global Business Transformation through Innovation and Knowledge Management: An Academic Perspective, Istanbul-Turkey, 23rd-24th June, 1356-1368.

Stirr, T. (2003). Fundamentals of Empowerment: Available on:www.4ouncestoheaven.com/fundamentals_of_Empowermentfinal.pdf.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2005). Human Resource Managementm 6th Edition, Pearson Education Ltd. UK.

Vratskikh, I., Al-Lozi, M., & Maqableh, M. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. International Journal of Business and Management, 11(2), 69-91.

Zhang, Z., & Han, Y. (2012). Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization. Journal of Management, 38(2), 475-501.